

## Migros Neuchâtel-Fribourg

### Le succès de la GSE est la somme de tous les efforts dans une direction

Au sein de la coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg, la GSE a une longue tradition qui remonte à bien avant sa certification officielle en 2016. Migros Neuchâtel-Fribourg poursuit depuis toujours une philosophie de respect des collaboratrices et collaborateurs et considère la santé de manière globale: en tant qu'équilibre entre ressources et contraintes, tant sur le plan physique et mental que sur le plan professionnel et privé. Le bien-être de chacun-e influence également son environnement. Les mesures GSE appliquées jusque-là ont été communiquées à l'interne en étant assorties d'un logo spécifique. Aujourd'hui, elles sont placées également sous l'égide du label Friendly Work Space (FWS).

«Remplir les critères qui sous-tendent le label est ce qui coordonne notre travail: de l'analyse de la situation, au contrôle du succès, en passant par la déduction et la mise en œuvre de mesures», explique Fadina Perla-Selimovic, responsable GSE chez Migros Neuchâtel-Fribourg. «Parfois, il n'est pas très facile de déterminer quelles mesures sont réellement efficaces pour résoudre un problème et comment mesurer leur succès», ajoute Anthony Grau, responsable secteur exploitation générale. «À cet égard, la structure du label est très utile. Elle nous incite à réfléchir aux mesures d'une façon différente et nous permet de nous améliorer.»

#### Objectifs de la GSE et contrôle de l'impact au niveau supérieur

Chez Migros Neuchâtel-Fribourg, la GSE vise à atteindre trois objectifs stratégiques. Toutes les mesures GSE doivent servir à la prévention de la santé des collaboratrices et collaborateurs, à augmenter leur satisfaction et à réduire l'absentéisme. Derrière cela, il y a la conviction que les personnes sont plus performantes si elles se sentent bien. C'est seulement ainsi qu'elles peuvent s'investir dans l'entreprise, innover et promouvoir les relations avec la clientèle. C'est la condition *sine qua non* pour pouvoir exister sur le marché en tant qu'entreprise. En revanche, l'absentéisme représente un coût pour

l'entreprise. Il met la pression sur les collègues présent-e-s et augmente leur charge de travail. Cela conduit à d'autres absences, créant ainsi une spirale négative.

L'atteinte des objectifs stratégiques est mesurée au moyen de deux outils de contrôle:

- Une **enquête de satisfaction du personnel** est réalisée environ tous les trois ans. Les indicateurs les plus importants sont le bien-être et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs. Sont également évaluées les relations avec les supérieur-e-s et les collègues, la satisfaction à l'égard de l'environnement de travail et des conditions cadres. Les résultats sont publiés en interne et pris en compte lors de la planification d'autres mesures GSE.
- Le **tableau de bord** est un instrument pour les managers et le département RH. Il permet de suivre différents indicateurs RH, dont le taux d'absentéisme. Il est prélevé par les managers et le service RH et des mesures de GSE en découlent, telles que l'accompagnement par une infirmière de santé au travail interne.

#### Mesure 1

En analysant les indicateurs, il est apparu que la santé psychique était à l'origine d'une partie non négligeable des absences. Les effets des risques psychosociaux sont devenus de plus en plus visibles, en particulier pendant la pandémie: 2020 a sans aucun doute été une année particulière, mais en 2021 les absences ont continué d'augmenter au lieu de diminuer. Même si la santé psychique gagne en importance dans la conscience du public, elle reste un sujet délicat, car socialement encore tabou.

Cette question a été soulevée au sein du comité de pilotage GSE et il a été décidé de créer un comité GSE à cet effet. Il s'agit d'un groupe de travail composé d'un petit noyau fixe (sections santé et sécurité) qui, selon la thématique abordée, se réunit de façon ponctuelle avec d'autres représentant-e-s dans le but d'apporter de nouvelles idées, ainsi que l'expertise terrain nécessaire. Dans ce cas, des

infirmières internes, des partenaires RH, des managers et des collaboratrices et collaborateurs étaient représenté-e-s.

Afin d'analyser la situation et d'en déduire des mesures, un atelier a été organisé avec le comité GSE. Il en est ressorti qu'il est important d'offrir suffisamment de possibilités de dialogue tôt aux collaboratrices et collaborateurs qui vivent des situations stressantes. D'une part, une offre de décharge avant que les problèmes psychiques ne dégénèrent et ne conduisent à des absences et, d'autre part, un accompagnement pour traverser les situations de stress persistantes. Peu importe que les problèmes soient de nature professionnelle ou privée. Migros Neuchâtel-Fribourg considère la santé de manière globale et part du principe que le vécu des personnes au travail et à la maison a des effets cumulatifs. Il est également ressorti de cet atelier qu'il existe déjà différentes possibilités de contact chez Migros, mais qu'elles ne sont pas toujours utilisées de la bonne manière. Il s'agit donc aussi d'attribuer les thèmes aux bons canaux et de communiquer en conséquence sur ce sujet. Enfin, cet atelier a également permis de définir l'objectif de renforcer la relation de confiance entre collaboratrices et collaborateurs et supérieur-e-s hiérarchiques et de faire en sorte que les supérieur-e-s hiérarchiques soient le point de contact principal. Les représentant-e-s au sein du comité ont fait remarquer que les supérieur-e-s hiérarchiques seraient ainsi confronté-e-s à un certain nombre de questions pour lesquelles tou-te-s ne sont pas qualifié-e-s. Ils/Elles souhaiteraient une aide pour pouvoir répondre correctement aux sollicitations des collaboratrices et collaborateurs et les orienter en fonction du sujet vers un-e interlocuteur-trice qualifié-e.

Dès lors, il a été décidé de définir toutes les possibilités de contact et les responsabilités, d'actualiser les processus et d'élaborer un plan de mesures. Une brochure papier existait pour les supérieur-e-s hiérarchiques. Il s'agissait d'un répertoire d'adresses d'associations qui peuvent être contactées par des collaboratrices et collaborateurs en difficulté. Cette brochure sera remplacée par un partenariat avec une entreprise externe, qui apporte un soutien psychologique aux personnes en cas de problèmes professionnels et privés. Des formations approfondies prépareront les supérieur-e-s hiérarchiques à leur rôle et à de nouveaux processus administratifs. Enfin, une campagne de communication sera prévue.

Elle sera diffusée auprès de l'ensemble du personnel via les canaux internes. La mise en œuvre de ce projet est prévue pour 2022 et sera suivie d'une mesure du succès.

## Mesure 2

Ce second exemple de mesure vise à réduire l'absentéisme et à augmenter la satisfaction au poste de travail. Dans ce cas, l'accent n'est pas mis sur la prévention de la santé psychique, mais sur la prévention de la santé physique.

Le mal de dos est fréquent chez les personnes qui travaillent à un poste informatique. Les infirmières de santé au travail ont soulevé la question de l'ergonomie sur le lieu de travail et ont créé un comité GSE sur ce thème avec la participation de différents acteurs internes et d'un ergonome externe.

Le comité GSE a élaboré un concept de formation sur le bon comportement à adopter et les risques pour la santé au poste de travail informatisé. Les dates de formation ont été communiquées et le personnel a pu s'inscrire sur la base du volontariat. À la suite des sessions de formation, le poste de travail de chaque participant-e a été aménagé de manière ergonomique par des personnes internes, initiées au préalable aux techniques d'aménagement ergonomique des postes informatisés. Les besoins individuels et le matériel ergonomique manquant ont été recensés. Cet inventaire, ainsi que le budget nécessaire, ont été présentés à la direction, qui les a approuvés. Une commande groupée de tables à hauteur réglable, de souris d'ordinateur ergonomiques, etc. a ensuite été passée et les postes de travail ont été aménagés.

Ce projet s'est avéré être un succès. En raison de la forte demande de la part du personnel, la formation a été réalisée plusieurs fois. Les participant-e-s ont ensuite été interrogé-e-s sur l'évolution de leur mal de dos et sur leur satisfaction quant au confort et à l'aménagement de leur poste de travail. Les douleurs dorsales et la tension musculaire dans la région du cou/des épaules avaient diminué et la majorité était très satisfaite du nouveau poste de travail. Il reste à voir comment l'effet évoluera à moyen et à long terme. Ce qui est déjà prévu: une personne de référence en ergonomie a été désignée pour s'occuper des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs et aménager leurs postes de travail.

## Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

- Chez Migros Neuchâtel-Fribourg, les processus sont organisés de manière à ce qu'il y ait une réflexion permanente sur le bien-être des collaboratrices et collaborateurs, qui soit prise en compte au fur et à mesure dans la planification. Parfois, il n'est pas facile de déterminer quelles mesures sont utiles pour résoudre un problème et comment mesurer son succès, par exemple dans le cas des risques psychosociaux. La structure du label est une aide à cet égard. Elle pousse à examiner les choses d'une façon peut-être différente de ce que l'on ferait sans le label. Cela aide à identifier la problématique, à trouver des solutions et à mesurer les effets.
- Toutes les mesures ne sont pas adoptées aussi rapidement. Parler d'ergonomie au poste de travail est une chose, parler de santé psychique en est une autre. Concernant le second point,

Migros Neuchâtel-Fribourg avance à petits pas. Il est important de donner aux gens le temps de s'adapter aux changements et de continuer à échanger étroitement avec eux. Dans ce contexte, il ne faut pas non plus occulter le défi que cela constitue pour les cadres. C'est pourquoi Migros Neuchâtel-Fribourg attache une grande importance à bien les préparer à leur rôle et à les former régulièrement.

- En résumé, le succès de la GSE est la somme de tous les efforts constants dans une direction. La GSE a, en fin de compte, un impact positif sur l'absentéisme, la satisfaction au travail et le succès financier de l'entreprise.

### Fiche descriptive

Migros Neuchâtel-Fribourg gère environ 60 filiales avec près de 2000 collaboratrices et collaborateurs.

Source: Promotion Santé Suisse (2022). [Une GSE réussie dans les entreprises détenant le label Friendly Work Space – Rapport final d'une étude qualitative incl. 10 études de cas](#)